

La administración de recursos humanos: ¿paradigma de gestión?

VÍCTOR HERMES BARRERA G.

Profesor titular Escuela de Administración.
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

RESUMEN:

Con este artículo se pretende demostrar cómo a través del desarrollo de la sociedad, de las organizaciones y de la propia teoría administrativa, el trato que la gerencia da a las personas en la empresa, ha sido el mismo del enfoque clásico, “un recurso más de producción”. Se destacan consideraciones conceptuales y denominaciones aplicadas que son soportes críticos para el tema en discusión.

Palabras clave: administración de recursos humanos, paradigmas, Comportamiento, conocimiento teoría organizacional, talento, capital intelectual.

ABSTRACT:

This article pretends to show how a long of the society development, of the organizations and own administrative theory, the treat that the manger's office gives to the person the person In the company, has been the same of the classic focus, “one more resort of production”. Are emphasized conceptual considerations and denominations applied which are critic supports to the subject in discussion.

Keys word: administration of human resorts, paradigms, management, behavior, knowledge, organizational theory, talent, intellectual capital.

INTRODUCCION

Es incuestionable el avance que ha tenido la sociedad, particularmente en los últimos años, producto del desarrollo de las ciencias y la tecnología, como también, del aporte de la teoría organizacional al enriquecimiento de la administración y consecuentemente, a la productividad empresarial. Pero lo cuestionable es esa adopción materialista que la gerencia ha hecho de estos aportes, específicamente en lo relativo a la consideración del personal como recurso de las organizaciones, aspecto al que nos referimos en este artículo.

CONSIDERACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

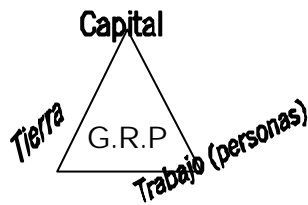
Se puede afirmar, sin riesgo de equivocación, que todo libro de administración de personal en su introducción comienza con resaltar una premisa básica: “las personas constituyen el elemento más pre-

ciado de cualquier organización”, y quizá continúan con la frase “el éxito de una empresa depende de la forma como se administren sus recursos humanos”. Es evidente que estas afirmaciones han calado en la mente de muchos gerentes para realizar actividades como parte de sus responsabilidades y tareas, pero el logro eficaz de sus metas y objetivos seguramente dependerá de las estrategias que utilicen en la gestión de sus recursos humanos.

Para establecer la forma como se han administrado los recursos humanos en las organizaciones y hacer una consideración que la identifique como un tradicional paradigma de gestión, es necesario hacer un análisis que parta de una evolución histórica de la sociedad, lo cual nos permitirá ubicar –como lo señala Alvin Toffler– la ola que caracteriza el tipo de desarrollo económico de la humanidad, los cambios o concepciones de la administración de personal en esas etapas, y finalmente, determinar un parámetro de

comparación que afirme lo planteado como objeto de este trabajo.

EVOLUCION HISTORICA



Gerencia Recursos de Producción
(Sistema de economía agraria tradicional)

Toffler (1995) señala que la historia humana ha pasado por tres olas de desarrollo económico que la han caracterizado: la ola agraria, la industrial y la del conocimiento. Según la historia administrativa, para la primera ola se hablaría de un sistema empírico de gestión de personal; para la ola industrial (1900-1990), se pasa de un trato a las personas como factores materiales de producción, a recursos organizacionales, que deben ser administrados; y para la tercera ola (del conocimiento, 1990), a una administración de personal basada en la inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas. (Chiavenato 2000).

Tomando los elementos históricos de la administración de recursos humanos, desde la revolución industrial hasta la del conocimiento, se pasa: 1) de un departamento de bienestar para atender ciertas necesidades de los trabajadores, como servicio médico, entrenamiento o capacitación y vivienda, 2) a departamentos de rela-

ciones industriales con sistemas científicos de selección de personal, capacitación, administración de salarios, diseño de puestos, entre otros, que permitieran mayor efectividad y eficiencia, 3) a departamentos de personal para prevenir la formación de sindicatos, aplicación de aspectos disciplinarios, de atención de quejas y de control, 4) a sistemas complejos para satisfacción de necesidades, compensaciones, seguridad social, relaciones sindicales y estudios proactivos de participación, motivación, trabajo en equipo, delegación, participación en utilidades de la compañía, etc.

Esquematizando los cambios que ha tenido la administración de personal a lo largo de su historia, podemos tomar de W. Yarce (1998), lo siguiente:

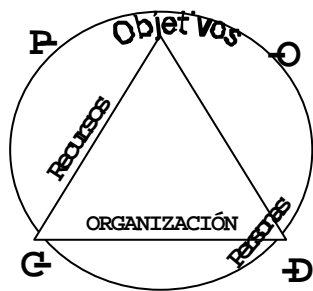
- 1) De una función centrada en el hacer, se pasa a una cimentada en el concepto de estrategia.
- 2) De un concepto de administración de personal unifuncional, algo así como dirigir un recurso, a una administración de personal en función de sistemas organizacionales (incentivos, prestaciones, control, etc.)
- 3) De una administración de personal concentrada en lo interno, a una que además se comuniquen con lo externo.
- 4) De una administración para un sistema de trabajo descriptivo (manuales de funciones, procedimientos, reglamentos), a una más analítica, interpretando resultados, formulando estrategias, analizando cifras para to-

mar decisiones o tomar medidas de control.

- 5) De un papel reactivo de la administración de personal como función (ejecutor de órdenes al estilo castrense), a un papel proactivo, integrando a la planeación general de la organización los análisis sobre el recurso humano o sobre las incidencias sociales de cualquier decisión.

Hasta aquí hemos tratado la evolución y tendencias de la administración de recursos humanos, pero para adentrarnos más en el asunto que nos ocupa considero que es importante presentar la concepción teórica de la administración como tal, de gestión, y la apreciación crítica de la misma administración de personal.

CONCEPCION TEORICA



La organización y el Sistema de Administración.

La administración es considerada como la ciencia encargada de los elementos teleológicos de la organización, es decir,

de la formulación propósitos, cometidos, objetivos y principios corporativos, esto es misión, visión, entre otros; **gestión** es la técnica que le corresponde coordinar, articular y controlar los elementos de la administración, por tanto debe encargarse de la verificación, revisión, retroalimentación y adopción de medidas correctivas encaminadas a que la implementación guarde coherencia con la formulación de políticas. (Ibarra 2001).

Concretamente en materia de administración de recursos humanos (ARH), y aterrizando los conceptos anteriores, autores como Flippo (1998), Chiavenato (2000), William (2000), entre otros, la definen como el proceso de: *planear (P)*, *organizar (O)*, *dirigir (D)* y *controlar (C)*, la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos de las empresas. Esta última afirmación "con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos de las empresas", será entonces el punto central para sustentar que **la administración de recursos humanos es un tradicional paradigma de gestión organizacional**.

Recordemos las primeras frases: las personas son el recurso más valioso de las organizaciones; la forma como se administran los recursos humanos determina el éxito de cualquier empresa; y concluimos: la administración de recursos humanos contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales. Afirmaciones estas que están presentes en todas las di-

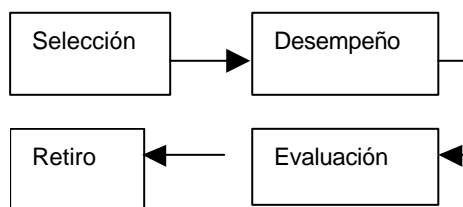
ferentes manifestaciones de la evolución histórica de la ARH. En una forma más sencilla podemos sintetizar lo anterior diciendo: las personas conforman las organizaciones, y a las personas hay que administrarlas para que produzcan los resultados esperados por una gestión organizacional. Muy simple, si a ese recurso humano (denomínese como se denomine, personas, recursos, capitales o talentos), no se le administra (formulan unos cometidos, propósitos u objetivos), la gestión (técnica empleada para medir resultados) no obtiene, en la forma como la gerencia lo pretende, las metas esperadas. Premisa siempre expuesta en la teoría organizacional.

Ahora bien, la administración desde su inicio ha tenido un enfoque básico, con cambios mínimos, centrada en su proceso de P.O.D.y C., para el manejo de los recursos organizacionales. Las personas como recurso no se escapan entonces de este manejo –recordar definición–, y reciben para su transformación productiva, como cualquier recurso material o físico, un tratamiento de sistema focalizado en la consecución, selección, contrata-

ción, adaptación, utilización, mantenimiento y finalmente, retiro –que complementa la definición de la ARH–. Igualmente, los objetivos de la administración (y consecuentemente de la ARH) siempre han tenido un énfasis en lo económico, en lo eficiente, en lo productivo.

Existe, entonces, una íntima relación entre la administración de recursos humanos y la productividad organizacional. No en vano se dice que “una empresa no es productiva, son las personas que trabajan en ella quienes lo son”. Aunque la actividad de una empresa está afectada también por factores distintos a los humanos, el punto de partida para transformar todos los insumos no humanos en resultados, es la persona. Se requiere de las personas para lograr que otros recursos se transformen en bienes o servicios. Por esto se puede afirmar que el recurso humano es el centro de la productividad empresarial. “*Postulado clásico*”.

Si se percibe la productividad de una organización como la interrelación dinámica de sus factores de productividad individual, se puede observar que no todos los aportes contribuyen en igual forma a la productividad grupal, razón por la cual, se hace necesario evaluar el rendimiento de las personas durante su permanencia en la organización. Es esta razón, la que finalmente nos lleva a plantear que para un gerente la ARH se convierte en un paradigma, máxime cuando se trata de evaluar la productividad de su gente, porque, como se ha dicho, siempre las personas son consideradas como recursos.



Sistema de Utilización de Recursos

Esto resalta el proverbio que reza: “si no lo mides es porque no lo estás administrando”.

Ahora, siendo la organización un sistema socio-técnico, es imperativo para la gerencia, disponer de una tecnología de evaluación, que le permita tomar decisiones sobre sus elementos constitutivos, esto es, para sus empleados, mandos medios y dirigentes. Pero se reitera que sea cual sea la denominación que se le de a las personas el sistema de evaluación es el de un recurso más de la organización.

EL APOORTE DE LA TEORIA ORGANIZACIONAL

Veamos con base en el desarrollo de la teoría organizacional –definida por Carlos Martínez (1996), como un conjunto de conocimientos sistematizados para explicar científicamente el comportamiento de las organizaciones y las técnicas que pueden afectar su desarrollo– las consideraciones a este recurso valioso:

- En el pensamiento tradicional, antes de 1880, el hombre en las organizaciones era un factor de producción (recurso). Su sistema de administración imperante fue artesanal, medieval, y mecánico, donde la eficacia se medía según las capacidades físicas de las personas. La forma de evaluación por rendimiento.
- En la administración clásica, primera mitad del siglo XX, con una concepción racional del trabajo, de lógica mecánica, de eficiencia en el manejo de los recursos, el hombre es manipulado como el engranaje de una máquina. En otros términos, “el hombre quedó subsumido en el sistema económico como el *apéndice* de la productividad, colocándose en el lugar del sujeto –objeto de la mecanización”– (Caro 2001). Su sistema de evaluación es medido por el rendimiento en términos de tiempos, métodos, movimientos, y hasta micro movimientos.
- En la teoría de relaciones humanas, tercera década del siglo pasado, el empleado, a pesar de insistirse en un trato diferente al de una máquina, no deja de ser considerado como un instrumento de rentabilidad, o como factor de producción que debe arrojar su máximo de rendimiento. En esta nueva corriente se encuentra el modelo mecánico en la búsqueda del “modo de funcionamiento” de la “máquina humana”.(Aktouf 1989).
- Aparece luego la teoría estructuralista, muy ligada al pensamiento clásico y basada en la racionalidad como finalidad de las organizaciones. Se esfuerza por demostrar la relación: medios-fines-consecuencias. Su modelo descriptivo formal y “científico” de la organización (*la burocracia*), ejemplariza la teoría clásica respecto a la consideración de las personas en la organización.

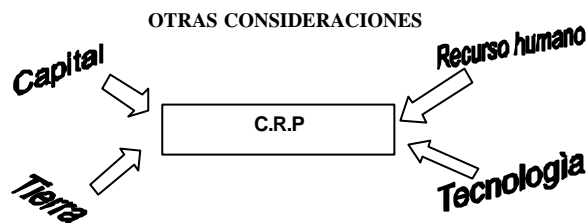
- Hacia 1950, aparece el enfoque del comportamiento humano, teoría soportada fundamentalmente en la motivación. Sus postulados proponen que la productividad, la calidad, el rendimiento dependen de trabajadores que aman lo que hacen, que se adhieren, que están interesados, es decir que están motivados. El control en este modelo se interesa más específicamente en las actitudes, en la calidad de relaciones con los otros y con el propio trabajo. Es una manera de actuar por la gerencia para crear y mantener un clima social lo más propio posible al funcionamiento y a la productividad. Es, como se observa, un nuevo enfoque de manipular el recurso humano para la producción. Como lo dice Braverman (1976), “las doctrinas del comportamiento no son sino medios para lubricar los engranajes de la máquina humana en la fábrica”.
- En 1960, con las teorías cuánticas de la administración se privilegia el método en detrimento de un conocimiento real o mejor del estudio del hombre. Así, lo humano y lo social fueron dejados de lado, en lo que son en sí mismos, en provecho de una imagen del hombre como objeto cuantificable y como herramienta de producción (Herzberg 1980, Kaplan 1964).
- Hacia 1970 aparece el enfoque contingencia, concebido por gerentes que trataron de aplicar los conceptos de las escuelas más importantes a las situaciones reales que vivían. Con este enfoque la tarea del gerente consiste en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la organización, en una situación concreta, en circunstancias concretas y en un momento concreto. Por ejemplo, cuando se requiere alentar a los trabajadores para incrementar la productividad, el modelo a recomendar sería el clásico.
- Luego aparece la era de compromiso dinámico, a finales del siglo XX, este enfoque implica cambio, crecimiento y actividad constante. Posición que llama la atención de los gerentes para reconsiderar los enfoques tradicionales debido a la velocidad y la constancia de los cambios. Se resalta aquí la reingeniería, la gerencia participativa, la ética y la responsabilidad social, entre otras. Es un reto para que veamos a las organizaciones y a la administración como parte integral de la sociedad global moderna. Este enfoque resalta la brecha entre la realidad concreta de las organizaciones y las teorías antes señaladas.
- Finalmente debemos hacer mención a la teoría del conocimiento que propone, desde 1990, tratar a las personas ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que

carecen de vida propia. Esta propuesta sustenta en parte lo que ha sido el planteamiento de este trabajo.

A manera de síntesis, podemos decir que todas estas escuelas o enfoques que hemos presentado de la administración, no constituyen sino diferentes tentativas de relanzar la escuela clásica, pretendiendo

en cada caso renovarla, con nuevas herramientas, a la medida de los avances de las técnicas y fomentando “recetas” para el necesario aumento de la productividad, y demostrando que los gerentes administran a las personas de acuerdo a clichés repetidos.

Para cerrar, no podemos dejar pasar los

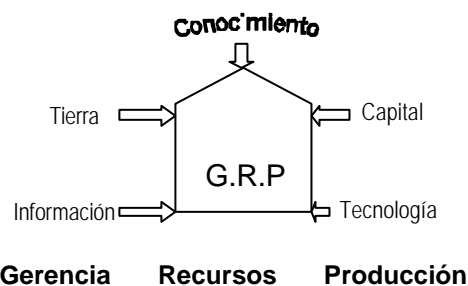


**Gerencia Recurso de Producción
(Sistema de Economía Industrial Clásico)**

diferentes términos que ha través de la historia se han utilizado para denominar el recurso humano e igual que sus instrumentos de evaluación racional, como: “capital humano”, agrupado como un valor de la compañía no perteneciente a los activos tangibles; sinónimo del anterior, “el capital intelectual”, relacionado igualmente con el llamado “el balance social” y sus cuentas de “activo social” o “pasivo social”; últimamente, hablamos de la era del “talento” considerado el patrimonio más escaso y valioso de las organizaciones. Es hoy por el desarrollo tecnológico, la globalización y los avances en los mercados de capitales que dan acceso a la financiación, a la tecnología y a los clientes, el recurso más valioso y

escaso de una empresa. Y para terminar, el instrumento general de evaluación de sus resultados individuales: “la evaluación del desempeño”.

Pero, vale la pena tomar de Omar Aktouf (1996), algunas razones por las que los gerentes siguen utilizando tendencias tradicionales en su gestión, son:



- El comprensible rechazo a perder lo que la tradición siempre les confirió: Poder, prestigio, privilegios, etc.
- La creencia casi incondicional en el descubrimiento siempre posible de herramientas milagrosas: círculos de participación por ejemplo.
- La ilimitada confianza en las soluciones técnicas, las capacidades cuasi mágicas de la alta tecnología y de la organización racional del trabajo, capaces, según se cree, de reemplazar el ser humano .
- La adhesión a las doctrinas llamadas liberales, reviviendo una serie de prejuicios considerados como “sentido común”.
- Por último, la falta de preparación y de verdadera calificación de obreros y empleados siempre mantenidos en situación de estricta obediencia y sumisión.

CONCLUSIONES

Después de haber expuesto los argumentos suficientes para sustentar que la administración de recursos humanos sigue siendo un paradigma de gestión en las organizaciones, concluimos haciendo una serie de consideraciones al respecto, esto es:

- 1) La visión económica de la empresa no otorga valor sino a las cosas materiales, y muy poco a aquellas consideradas infinitamente renovables o inagotables como los seres humanos.

- Entonces, es importante en primer lugar, que la administración y los propios gerentes cambien de mentalidad y se resuelvan a subordinar los actos de naturaleza económica a las finalidades de naturaleza socioeconómica, que son las únicas que podrán prevenir al ser humano y su entorno de daños irreversibles como la alienación y demás que está viviendo la sociedad actualmente.
- 2) La cuestión siempre recurrente de tratar a las personas como objetos –recursos– a los que se les hace hacer cosas y no como sujetos capaces de tener sus propios deseos y de planear sus propios gestos, tiene un precio y éste es un elemento crucial de la problemática de la administración del futuro.
 - 3) Los gerentes deben obrar y reaccionar de una manera diferente, aprender a evaluar a las personas con base en sus capacidades y valores. Es deplorable la formación tanto de gerentes, como de los propios administradores, que no estén provistos de una sólida educación general, que impida ver a los empleados sólo en términos de mecanismos, estímulos - respuesta.
 - 4) Es, pues, importante entender que la administración clásica dejó grandes legados, pero estamos en otras épocas de revolución permanente, donde es necesario pasar a otros conocimientos y aplicaciones. Y estos como lo indica Peters (1988), tienen que ver con: la vinculación del salario, rendimientos y beneficios, vincular

la suerte de los empleados a la de la empresa, hacer el empleo más seguro garantizándolo, compartir las ganancias, hacer de los empleados la primera preocupación, delegar poder descentralizándolo en todos los niveles, implicar a todos en todo, dejar obrar a equipos autónomos, dar a todos la posibilidad de ser escuchados, eliminar los procedimientos minuciosos, suprimir las reglamentaciones de trabajos humillantes, reducir los peldaños jerárquicos, eliminar la figura del capataz, cambiar la mentalidad en profundidad para considerar a obreros, sindicatos y clientes como socios y tratarlos como tales, etc. Temas estos bastante divulgados por los “best seller de la administración de recursos humanos”, pero se insiste en la necesidad de pasar de la formulación (administración), a la implementación (gerencia).

- 5) Que el desarrollo del conocimiento humano ha dependido de los métodos de producción y de las relaciones sociales. Luego, no es sorprendente deducir que en las organizaciones éste se ha centrado en el mejoramiento tecnológico industrial y no en el humano.
- 6) Debemos, entonces, olvidar ese paradigma tradicional que ubica al R.H. como una propiedad de la empresa para controlar directamente su

producción y considerar hoy a las personas que prestan sus servicios a una organización como socios que aportan su capital humano: conocimientos, intelectos, habilidades y demás atributos, para generar un valor agregado tanto a la Empresa como al mismo trabajador.

- 7) Finalmente, no podemos dejar pasar desapercibido el efecto de la globalización, particularmente en nuestro país, sobre la ARH, al respecto cabe anotar:
 - El desarrollo de las naciones, en general, y de las organizaciones en particular, es producto de las relaciones de poder (económico, social o político), y el poder tradicional, entendido como el dominio del hombre sobre el hombre, determina una autoridad vertical. Entonces, subsiste la dependencia en este modelo y consecuentemente el mantenimiento del paradigma.
 - La dependencia crea modelos mentales que cimentan una cultura, la cual se replica de generación en generación, y siendo indiscutible nuestra dependencia dentro de la globalización, debemos aceptar la reproducción del paradigma de la ARH.
 - Con el aporte de la globalización, el desarrollo del conocimiento da más respuestas a necesidades sociales, y así, se abren ventanas para visualizar otros paradigmas en ARH.

BIBLIOGRAFÍA:

- AKTOUF Omar (1996). *La Administración: Entre Tradición y Renovación*. Universidad del Valle.
- BRAVERMAN, H. (1996) *Travail et Capitalisme Monopoliste*, París, Maspéro.
- CARO Arely (2001) *Gestión Humana: La Imagen del Servicio*. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill.
- CHIAVENATO Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill.
- FLIPPO Edwin (1998). *Principios de Administración de Personal*. Editorial McGraw Hill.
- HERZBERG, F. (1980). "Humanities: Practical Management Education", *Industry Week*, vol. 206, No 7.
- IBARRA Edgar (2001). *Material para el Seminario: Herramientas para el Desarrollo de Personal, de la Especialización de Gerencia en la Pequeña y Mediana Empresa*. UPTC.
- KAPLAN, A. (1964). *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science* San Francisco, Chandler Pub.
- MARTÍNEZ Carlos (1996). *Administración de Organizaciones Productividad y Eficacia*. Universidad Nacional de Colombia.
- PETERS, T. (1985). *La Pasión de L'excelence*, París, Inter Editions.
- TOFFLER Alvin (1995). *Educación para la Tercera Ola*. *Revista de la Cámara de Comercio de Bogotá*, N° 92.
- YARCE William (1998). *Perspectiva Histórica de la Administración de Personal*. *Revista Acrip* N° 3.